

**Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan Islam
(Studi Kasus di Madrasah Aliyah Raudlatul Iman Ganding Sumenep)**

Fathorrahman

Zahiroh

Fathor141985@gmail.com/087786623487

Abstrak

Lembaga pendidikan Islam seperti organisasi pada umumnya, memiliki struktur organisasi, dan yang namanya organisasi lembaga pendidikan pasti di dalamnya terdapat hubungan, interaksi, dan komunikasi antar sesama anggota organisasi pendidikan Islam tersebut. Hal ini jika dilihat dari manajemen konflik, ada kemungkinan bahkan pasti terjadi konflik, sebagai implikasi dari interaksi antar anggota di lembaga pendidikan Islam. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konflik di lembaga pendidikan Islam, MA Raudlatul Iman Ganding Sumenep, dengan menggunakan teori konflik interaksionis dan human relations. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konflik-konflik yang muncul di lembaga ini dikelola dengan baik dan proporsional, dengan kata lain konflik direspon oleh kepala sekolah dan stake holder yang lain sebagai sesuatu yang pasti, namun harus diakui dalam pengelolaannya belum mencapai maksimal.

Kata kunci: Manajemen Konflik, Pendidikan Islam.

Abstract

Islamic educational institutions such as organizations in general, have an organizational structure, and whose name is certainly an educational institution in which there is a relationship, interaction, and communication between fellow members of the Islamic education organization. When viewed from the conflict management, there is a possibility of even a conflict, as an implication of interaction between members in Islamic educational institutions. This research aims to analyze conflicts in Islamic educational institutions, MA Raudlatul Iman Ganding Sumenep, using the theory of interactionist and human conflict relations. The results of this study indicate that conflicts that arise in this institution are well managed and proportionate, in other words conflicts are responded by principals and other stakeholders as something that is certain, but it must be recognized that management has not yet reached its maximum.

Keywords: Conflict Management, Islamic Education

Pendahuluan

Ada satu hal pokok yang menjadi bahasan dalam tulisan ini, yakni yang berkaitan dengan konflik di lembaga pendidikan Islam. Pembahasan tentang tema ini akan diuraikan secara gamblang, sehingga tampak sistematis. Ini dilakukan karena dapat membantu dan memudahkan pemahaman kita atas istilah ini (konflik). Selain itu, dapat memudahkan kita dalam mengenali masalah-masalah yang terkait dengan istilah ini.

Perlu diketahui referensi konflik sering kita dapati dari organisasi atau instansi tertentu, hampir semua organisasi dan instansi terkena wabah yang bernama konflik. Artinya, konflik selalu menghantui organisasi dan instansi. Konflik biasanya diakibatkan adanya komunikasi yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok dengan orang atau kelompok lain. Selain komunikasi di atas, sebagai akibat konflik, juga hubungan pribadi dan struktur organisasi.¹ Ada lagi yang lain, yang juga menjadi faktor terjadinya konflik, yaitu karakteristik-karakteristik kepribadian, seperti otoriter, keras, egois, dan yang sifatnya dogmatis.²

Dengan mengacu pada uraian di atas, kita dapat mengetahui bagaimana dan dimana konflik itu terjadi. Konflik itu terjadi karena komunikasi atau relasi antara seseorang dengan orang lain. Begitu juga dalam organisasi, karena di dalamnya terjadi yang namanya komunikasi antar anggota organisasi, maka konflik tak terelakkan lagi, konflik sangat memungkinkan terjadi dalam sebuah organisasi, apa pun itu bentuknya, termasuk organisasi yang bernama lembaga pendidikan Islam ini.

Rivai Zainal menyebutkan bahwa konflik dapat terjadi antara individu satu dengan individu lain (yang biasa dinamakan konflik antar pribadi), antara individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok.³ Hal ini jika kita tarik ke dalam konteks pendidikan, konflik dapat melanda antara kepala madrasah dengan para

¹Sulistyorini, *Peran Pemimpin dalam Mengatasi Konflik dan Stres di Lembaga Pendidikan Islam*, Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam. Volume 05, Nomor 01, Juni 2017, 142.

²*Ibid.*

³ Veithzal Rivai Zainal dan Kawan-Kawan, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Depok: PT. Rajagrafindo Persada, 2017), 273.

guru, antar guru, guru dengan murid, murid dengan murid, atau bahkan konflik terjadi antara warga madrasah dengan masyarakat, begitu seterusnya.

Bahaya konflik jelas dapat membuat suatu lembaga pendidikan tidak berjalan semestinya, bisa-bisa tidak sesuai dengan apa yang menjadi target awal, tidak sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dari madrasah itu. Intinya, konflik yang terjadi dalam pendidikan pada umumnya berimplikasi negatif.

Munculnya konflik disuatu lembaga pendidikan menjadi tugas dari seorang pemimpin,⁴ dalam hal ini kepala madrasah yang membawahi para karyawan, para tenaga pendidik, dan seluruh siswa. Seorang kepala madrasah harus mampu memanej konflik, karena jika tidak madrasah akan berjalan tidak efektif dan merugikan banyak pihak, utamanya bagi siswa sebagai subjek dan objek pembelajaran dan pengajaran.

Dalam masalah konflik ini, seorang kepala madrasah harus mampu mengidentifikasi gejala-gejala, faktor-faktor yang menyebabkan hal itu terjadi. Cara ini kemudian dilanjutkan dengan melakukan diagnosis terhadap kondisi yang sedang terjadi saat itu, kemudian melakukan tindakan-tindakan melalui komunikasi-komunikasi. Karena seorang pemimpin madrasah sejatinya memiliki tugas untuk menyelesaikan segala hal atau masalah yang terjadi di madrasah. Dalam hal ini, pemimpin madrasah harus adil dan tidak memihak pada satu pihak, apalagi merugikan pihak tertentu dan menguntungkan pihak lain.⁵

Jelasnya, dalam menghadapi konflik, pemimpin madrasah, dalam hal ini kepala madrasah harus berusaha untuk tidak ikut menjadi unsur yang mengobarkan dan memperuncing pertentangan yang terjadi, pemimpin tidak boleh memihak pada salah satunya, sebaliknya pemimpin harus berada di tengah-tengah untuk menyelesaikan pertentangan atau pertikaian yang terjadi di tubuh organisasi/madrasah.

Ruang lingkup bahasan konflik sangat luas, karena itulah penelitian ini perlu dibatasi kajiannya, yaitu terkait dengan konflik yang terjadi di madrasah. Agar

⁴*Ibid.*

⁵*Ibid.*

mempermudah dalam penulisan dan kajian ilmiah ini, penulis merumuskan fokus penelitian ini menjadi dua, yaitu bagaimanakah konsep manajemen konflik dalam organisasi, dan bagaimanakah strategi pemimpin/kepala madrasah mengelola konflik di madrasah aliyah Raudlatul Iman.

Pembahasan

Pemimpin/Manajer dalam Memanaj Konflik dalam Organisasi

Definisi Konflik dalam Organisasi

Konflik harus dimanaj secara benar dan baik. Untuk mengetahui caranya seperti apa, kita terlebih dulu harus memahami apa itu konflik, bagaimana konflik itu sebenarnya, mengapa bisa terjadi, dan pertanyaan-pertanyaan seterusnya.

Epistemologi konflik telah banyak diuraikan oleh para peneliti dan ilmuwan, baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Menurut Profesor Veithzal Rivai, konflik berarti memiliki konotasi dengan pertentangan, pertikaian, saling mukul, perselisihan, dan perbedaan. Konflik merupakan masalah yang serius dalam setiap organisasi, yang mungkin tidak sampai mematikan suatu firma seperti terjadi pada Shea dan Gould, tetapi pasti memberikan kerugian pada organisasi, merugikan kinerja suatu organisasi maupun mendorong kerugian dari banyak karyawan yang baik.⁶

Handoko mengatakan bahwa definisi konflik telah dikacaukan oleh para ahli yang mencoba memberikan batasan definisi. Berbagai definisi yang hadir antara satu ahli dengan ahli lainnya saling menunjukkan perbedaan. Namun menurutnya, pada hakikatnya konflik itu adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua pihak atau lebih. Ia menambahkan, konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-

⁶ Veithzal Rivai Zainal, *Kepemimpinan*, 274.

kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa antara mereka memiliki perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.⁷

Dalam buku ‘Pengantar Manajemen’ dijelaskan bahwa konflik adalah sebuah upaya yang mengacu pada interaksi antagonistic dimana satu pihak berusaha untuk menghambat kehendak atau tujuan yang lainnya.⁸

Lain halnya dengan Wirawan, ia melihat konflik dimulai dari asal katanya. Menurutnya, kata konflik berasal dari kata kerja bahasa Latin *Configere* yang memiliki makna saling memukul. Kemudian dari bahasa Latin ini diadopsi ke dalam bahasa Inggris, yaitu *conflict*—yang kemudian juga diadopsi ke dalam bahasa Indonesia menjadi konflik. Akhirnya, Wirawan menyimpulkan definisi konflik dari perspektif konflik interpersonal atau konflik yang terjadi dalam suatu organisasi, yaitu bahwa yang dimaksud konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua belah pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.⁹

Ilmuwan luar negeri juga ambil bagian dalam mendefinisikan konflik, seperti misalnya Robbins yang mendefinisikan konflik (*conflict*) sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki satu persepsi bahwa pihak lain telah atau akan memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan dari pihak pertama.¹⁰ Definisi konflik ini mencakup beberapa kasus konflik yang luas yang dialami oleh orang dalam organisasi—ketidakselarasan tujuan, perbedaan interpretasi fakta, ketidaksepahaman yang disebabkan oleh ekspektasi perilaku dan lain sebagainya.¹¹

⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), 346.

⁸ Henki Idris Issakh dan Zahrida Wiryawan, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: In Media, 2014), 481.

⁹ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), 2.

¹⁰ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 173.

¹¹ *Ibid.*

Definisi terakhir dikemukakan oleh Stoner dan Wankel dalam bukunya Manajemen. Mereka menyebut bahwa yang menjadi inti dari konflik adalah pertentangan yang terjadi dalam organisasi oleh para anggota organisasi berupaya untuk memenangkan pendapatnya dan kepentingannya masing-masing.¹²

Terdapat tiga pandangan atau mazhab konflik yang berkembang, yakni antara lain pandangan tradisional, pandangan hubungan manusia (*human relations*), dan pandangan interaksionis. Ketiga pandangan tersebut akan dijelaskan di bawah ini:

Pertama, pandangan tradisional menganggap konflik sesuatu yang negatif yang harus ditinggalkan atau di jauhi. Karena pandangan ini memiliki keyakinan bahwa seluruh konflik adalah buruk. Konflik memiliki nama-nama sinonim seperti kekerasan, kerusakan, dan irrasionalitas. Pandangan tradisional ini sejalan dengan sikap yang dianut oleh banyak orang menyangkut perilaku kelompok pada tahun 1930-an dan 1940-an. Sederhananya, karena seluruh konflik dianggap suatu hal yang harus ditinggalkan karena keburukan yang ditimbulkannya, maka kita perlu mengarahkan perhatian pada sebab-sebab konflik serta mengoreksi malfungsi ini untuk memperbaiki kinerja kelompok dan organisasi.

Kedua, pandangan hubungan manusia (*human relations*), memiliki sebuah pemahaman yang agak berbeda dengan kelompok pertama, karena yang namanya konflik tidak selamanya harus ditinggalkan atau dibuang jauh-jauh. Konflik dalam sebuah organisasi merupakan gejala alamiah yang pasti dialami. Bagi kelompok ini, konflik merupakan konsekuensi logis yang tak dapat dihindarkan dan dihindarkan oleh siapa pun dan organisasi manapun. Alasan karena konflik tak dapat dihindarkan, maka mazhab ini menganjurkan kepada kita untuk menerima keberadaan konflik. Para pengusung mazhab ini memberikan alasan dari keberadaan konflik tersebut: Konflik tidak bisa dihapuskan, bahkan ada saat tertentu dimana konflik itu

¹²James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Manajemen*, (Jakarta: CV. Intermedia, 1986), 550.

baik dan bahkan menguntungkan bagi kelompok atau organisasi. Teori *Human Relations* ini mendominasi teori konflik pada akhir tahun 1940-an sampai pertengahan tahun 1970-an.

Ketiga, pandangan yang terakhir adalah interaksionis (*interactionist*), bahwa menurut pandangan ini kita harus menerima keberadaan konflik sebagai sesuatu yang nyata. Mazhab interaksionis mendorong munculnya konflik dengan dasar pemikiran bahwa sebuah kelompok yang harmonis, adem ayem, tenang, damai, dan kooperatif biasanya menjadi statis, apatis, serta tidak tanggap terhadap perlunya perubahan. Karena itulah sumbangan terbesar kelompok ini adalah mendorong para pemimpin untuk mempertahankan terjadinya konflik minimum, hal ini cukup untuk menjaga kelompok tetap bisa bekerja, kritis terhadap diri sendiri, sekaligus kreatif.¹³

Mazhab interaksionis tidak bermaksud mengatakan bahwa seluruh konflik baik, tetapi yang dimaksud di sini adalah memang adakalanya konflik itu baik, adakalanya konflik itu tidak baik atau buruk. Konflik yang baik itu disebut konflik fungsional (*functional*) dan konstruktif, yaitu konflik yang bisa mendukung terhadap pencapaian tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja. Sedangkan konflik yang tidak baik atau buruk di sini disebut konflik disfungsional (*dysfunctional*) dan destruktif.¹⁴

Dengan mengacu pada keterangan di atas, bahwa konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional memiliki potensi untuk memperbaiki atau merusak prestasi organisasi, hal itu kemudian tergantung pada cara dan sikap pemimpin dalam mengelolanya.¹⁵ Banyaknya pertentangan yang terjadi antara anggota organisasi harus dikelola dengan baik agar berdampak positif bagi organisasi, kemajuannya pun menjadi hal yang pasti.

Sementara itu, sesuai dengan tema kajian ini, akan menggunakan pandangan hubungan manusia (*human relations*) dan interaksionistik dalam melihat dan menganalisis cara pemimpin/kepala madrasah dalam mengelola

¹³Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, 174-175.

¹⁴*Ibid.*

¹⁵James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Manajemen*, 552.

konflik di Madrasah Aliyah Raudlatul Iman Ganding Sumenep, tempat dimana penelitian ini dilakukan.

Komponen Konflik dalam Organisasi

Konflik terdiri dari beberapa komponen. Rivai Zainal membagi komponen konflik menjadi tiga bagian:

- a. *Interest* (kepentingan), suatu motivasi seseorang melakukan sesuatu atau tidak melakukannya. Motivasi ini tidak hanya dari keinginan pribadi seseorang, tetapi juga dari peran dan statusnya.
- b. *Emotion* (emosi). Emosi ini seringkali diwujudkan dalam bentuk perasaan yang menyertai sebagian besar kehidupan manusia, seperti misalnya marah, kebencian, takut, penolakan.
- c. *Values* (nilai), yang termasuk komponen konflik yang paling sulit diprediksi, karena tidak bisa diraba. Namun, kita dapat memilah dari hal yang paling dalam dari perasaan, misalnya tentang baik dan buruk, benar dan salah.

Proses Terjadinya Konflik dalam Organisasi

Yang dimaksud di atas adalah bagaimana proses terjadinya konflik. Konflik terjadi jika ada ketidaksepahaman, ketidakserasian, atau bahkan terjadi pertentangan antar anggota organisasi. Dalam hal ini, bisa jadi timbul ketidaksepahaman, ketidakserasian, dan pertentangan antar anggota organisasi, antar karyawan dan dengan lainnya. Terjadinya konflik dapat kita lihat dari munculnya gejala-gejala seperti berikut ini:

- a. Ada dua pihak secara perseorangan maupun kelompok terlibat dalam suatu interaksi yang berlawanan.
- b. Terjadinya saling pertentangan dalam upaya mencapai tujuan dan/atau adanya suatu norma atau nilai-nilai yang saling berlawanan.
- c. Adanya upaya menekan, meniadakan, dan mengurangi yang dilakukan satu pihak atas pihak lain untuk mendapatkan kemenangan, seperti status, tanggung jawab, dan pemenuhan kebutuhan.
- d. Adanya tindakan yang saling berhadap-hadapan akibat pertentangan.

e. Adanya ketidakseimbangan akibat usaha masing-masing pihak yang berkaitan dengan kedudukan atau kewibawaan, harga diri, prestise, dan sebagainya.¹⁶

Hal di atas dapat membantu pemimpin sebuah organisasi dalam mengenali gejala-gejala terjadinya atau timbulnya konflik. Karena dengan demikian, secara otomatis pemimpin juga dapat mengetahui proses-proses terjadinya konflik. Mari kita pelajari proses terjadinya konflik.

Proses terjadinya konflik mencakup beberapa proses, yaitu masukan, proses, dan keluaran konflik. Setiap konflik memiliki masukan, proses, dan keluaran konflik yang unik dan berbeda dengan konflik lainnya.

Proses konflik diuraikan secara sistematis oleh Robbins menjadi lima tahap. Uraian kelima itu akan diuraikan secara singkat di bawah ini:

Pertama, potensi pertentangan atau ketidakselarasan. Proses pertama dari proses konflik adalah munculnya kondisi-kondisi yang dapat berpeluang menciptakan konflik. Secara sederhana, kondisi-kondisi tersebut dapat dipadatkan ke dalam tiga kategori umum, yaitu komunikasi, struktur, dan variabel-variabel pribadi.

Kedua, kognisi dan personalisasi. Kondisi-kondisi pada tahap pertama itu berpengaruh negatif terhadap sesuatu yang menjadi perhatian atau kepedulian salah satu pihak. Potensi perbedaan atau ketidaksesuaian tersebut memperoleh aktualisasinya dalam tahap kedua ini. Sebagaimana telah disinggung dalam definisi mengenai konflik, disyaratkan adanya persepsi. Karena itu, salah satu pihak atau lebih harus menyadari adanya kondisi-kondisi anteseden atau pendahulu. Namun, karena suatu konflik yang dipersepsi, tidak berarti konflik itu dipersonalisasi.

Pada tahap II ini biasanya konflik didefinisikan. Dan pada tahap ini juga para pihak memutuskan konflik itu tentang apa.

Ketiga, maksud. Tentang kenapa maksud disendirikan, karena banyak konflik malah terjadi hanya gara-gara pihak pertama salah maksud akan pihak kedua/pihak lain. Salahnya interpretasi akan maksud dapat

¹⁶ Veithzal Rivai Zainal, *Kepemimpinan*, 282.

menjadikan konflik tambah parah antara kedua belah pihak itu. Selain itu, biasanya terjadi perbedaan yang besar antara maksud dan perilaku, sehingga kadang-kadang perilaku tidak mencerminkan secara akurat maksud seseorang.

Keempat, perilaku. Tahapan perilaku menjadi penting karena pada tahapan inilah konflik terlihat jelas. Dikatakan ada konflik karena dilihat dari perilaku dari masing-masing pihak yang berkonflik.

Kelima, tahap akibat. Jalanan aksi-reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi. Konsekuensi ini dapat bersifat fungsional karena berimplikasi pada perbaikan kinerja, atau juga bersifat disfungsional, karena justru menghambat kinerja kelompok.¹⁷

Sumber Konflik

Dalam hal ini terdapat beberapa hal yang menjadi sumber-sumber konflik di organisasi, yaitu antara lain:

- a. Biososial: dalam masalah ini para pakar manajemen sepakat bahwa frustrasi-agresi sebagai sumber konflik. Berdasarkan pendekatan ini, frustrasi menghasilkan agresi yang mengarah pada terjadinya konflik.
- b. Kepribadian dan interaksi: kepribadian-kepribadian negatif, seperti suka menghasut, gangguan psikologi, kemiskinan, keterampilan interpersonal, kejengkelan, persaingan, dan perbedaan interaksi.
- c. Struktural: perbedaan struktur antara yang satu dan lainnya dapat juga menimbulkan konflik.
- d. Budaya dan ideologi: intensitas dari sumber ini sering dihasilkan dari perbedaan politik, sosial, agama, dan budaya.
- e. Konvergensi: dalam situasi tertentu sumber-sumber konflik itu dapat menjadi satu, sehingga konflik yang terjadi menjadi kompleks.¹⁸

Sumber-sumber konflik di atas dapat menjadi pemicu munculnya konflik di organisasi, misalnya sumber struktural. Perbedaan struktural antar para karyawan atau antar guru memiliki potensi besar akan terjadinya

¹⁷Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisa*, 175.

¹⁸Veithzal Rivai Zainal, *Kepemimpinan*, 283-284.

konflik. Karena perbedaan struktural atau dengan kata lain perbedaan kedudukan seseorang dalam organisasi dapat menimbulkan kecemburuan sosial antara satu pihak dengan pihak lainnya.

Selain itu, bisa jadi sumber-sumber konflik di atas juga menjadi potensi atas munculnya konflik. Dengan demikian, betapa banyaknya sumber-sumber konflik yang ada, yang itu semua dapat mengancam terhadap eksistensi organisasi.

Selain di atas, terdapat sumber konflik lain yang dikonsepsikan oleh Sulistyorini, bahwa menurutnya sumber konflik itu pada hakikatnya bersumber pada adanya perbedaan-perbedaan antar pihak organisasi/instansi. Perbedaan itu dapat dibedakan menjadi tiga bagian; 1) perbedaan kebutuhan antar masing-masing individu; 2) perbedaan persepsi; 3) perbedaan nilai.¹⁹

Bentuk-Bentuk Konflik dalam Organisasi

Konflik itu ternyata memiliki macam-macam bentuk, di antaranya, minimal ada dua, yaitu bentuk konflik destruktif dan konflik konstruktif. Konflik destruktif menimbulkan kerugian bagi individu, bagi individu-individu, bagi organisasi atau organisasi-organisasi yang terlibat di dalamnya. Konflik ini dapat dicontohkan dalam sebuah kasus yang terjadi antara satu individu dengan individu lain. Kedua individu ini tidak bisa bekerja sama dengan baik karena terlibat konflik, keduanya saling bermusuhan dan memiliki niatan untuk saling menyingkirkan.²⁰

Ada beberapa kerugian yang ditimbulkan konflik destruktif, di antaranya rasa cemas yang meningkat, gelisah yang mencekam, komunikasi yang menurun, persaingan yang kian hebat dan tegang, serta perhatian yang kian menurun terhadap pencapaian tujuan bersama, dan lain sebagainya.

Sedangkan konflik konstruktif adalah konflik yang membawa pengaruh positif atau menguntungkan bagi organisasi, dan bukan

¹⁹Sulistyorini, *Peran Pemimpin*, 148.

²⁰<http://emka.web.id/Konflik-dan-Stres-dalam-Organisasi/> diakses pada tanggal 18 April 2018 pada jam 15 wib.

merugikan. Adapun keuntungan-keuntungan yang dapat didapat di antaranya sebagai berikut:

- a. Ketegangan yang menurun,
- b. Fokus kepada tujuan bersama,
- c. Ikatan atau kohesi yang makin kuat.

Cara-Cara Mengendalikan Konflik

Seorang pemimpin harus mengetahui dan mengenali konflik, misalnya terkait dengan jenisnya, maka pemimpin harus tahu itu. Karena pengenalan oleh pemimpin atas konflik berkaitan erat tentang langkah selanjutnya yang akan diambil oleh pemimpin tersebut. Adapun langkah itu adalah tentang pengendalian konflik agar konflik tidak berlarut-larut, apalagi mencegah kemajuan organisasi.

Ada beberapa cara yang bisa dijadikan acuan bagi pemimpin dalam mengendalikan konflik. Cara-cara tersebut akan dijelaskan di bawah ini:

- a. Memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan, yang menurut persepsi masing-masing harus dipenuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia.
- b. Cara lain yang sering ditempuh untuk mengatasi situasi konflik ialah dengan meminta satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain, dan memberikan argumentasi yang kuat mengenai posisi tersebut. Kemudian posisi peran itu dibalik, pihak yang tadinya mengajukan argumentasi yang mendukung suatu gagasan seolah-olah menentangnya, dan sebaliknya pihak yang tadinya menentang satu gagasan seolah-olah mendukungnya. Setelah itu masing-masing pihak diberi kesempatan untuk melihat posisi orang lain dari sudut pandang pihak lain.
- c. Kewenangan pimpinan sebagai sumber kekuatan kelompok. Seorang manajer yang bertugas memimpin suatu kelompok, untuk mengambil keputusan, atau memecahkan masalah secara efektif, perlu memiliki

kemahiran dalam menggunakan kekuasaan atau kewenangan yang melekat pada perannya.²¹

Selain cara di atas, ada cara lain untuk mengatasi konflik menurut Nader dan Todd dalam salah satu bukunya yang berjudul ‘*The Disputing process Law In Ten Societies*’ yaitu sebagai berikut:

1. Bersabar (*lumping*), yaitu cara yang diambil suatu pihak dengan bersikap bersabar dan tidak menghiraukan dan/atau mengabaikan konflik itu begitu saja.
2. Penghindaran (*avoidance*), ialah cara dengan upaya menghindari konflik itu, atau dengan kata lain mengakhiri konflik itu, dengan catatan konflik itu tidak memiliki kekuatan secara ekonomi, sosial, dan emosional.
3. Kekerasan/paksaan. Cara ini dilakukan karena dampak konflik yang sangat besar, dan jika tidak menggunakan cara ini konflik tidak akan selesai-selesai.
4. Negosiasi (*negotiation*), yaitu suatu cara bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang-orang yang berkonflik secara bersama-sama tanpa melibatkan pihak ketiga.
5. Konsiliasi (*conciliation*), yaitu tindakan yang membawa semua yang berkonflik ke meja perundingan.
6. Mediasi (*mediation*)²², ialah suatu upaya penyelesaian konflik yang dilakukan oleh pihak ketiga yang ikut menangani/membantu menyelesaikan konflik agar mencapai kesepakatan. Pihak ketiga ini harus dipilih oleh pihak berkonflik atau pihak lain yang dianggap

²¹ Veithzal Rivai Zainal, *Kepemimpinan*, 286.

²²Banyak pakar yang mendefinisikan mediasi, di antaranya Christopher W. Moore yang mengatakan “*mediation is generally defined as the intervention in a negotiation or a conflict of an acceptable third party who has limited or no authoritative decision-making power, who assists the involved parties to voluntarily reach a mutually acceptable settlement of the issues in dispute.*” Kenneth Clocke dan Joan Goldsmith juga menyatakan bahwa yang dimaksud mediasi adalah “*mediation is simply an informal problem solving conversation facilitated bay a third person. It is a voluntary consensus based method of dispute resolution that uses facilitated communication, problem solving, collaborative negotiation, exploration of options, compromise, and impasse resulation.*” Lihat Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik*, 199.

mampu menjadi penengah untuk mengatasi dan mencari solusi terhadap konflik yang terjadi. Pemilihan pihak ketiga ini adalah disyaratkan orang yang adil dan tidak memihak pada salah satunya.

Proses mediasi ini memerlukan upaya dari pihak yang terlibat konflik dan mediator. Proses mediasi ini memerlukan sumber-sumber berupa keinginan pihak yang terlibat konflik untuk menyelesaikan konflik dengan bantuan mediator setelah tidak mampu menyelesaikan sendiri konflik mereka. Mediasi juga memerlukan waktu dan pendekatan memberi dan mengambil.²³

Adapun tujuan daripada dilakukannya mediasi adalah agar yang terlibat konflik dapat dihilangkan konflik yang terjadi pada mereka. Jelasnya, agar tercapai yang namanya kesepakatan antara yang berkonflik.²⁴

7. Arbitrasi (*arbitration*),²⁵ kedua belah pihak yang berkonflik setuju pada keterlibatan pihak ketiga yang memiliki keterlibatan hukum dan mereka sebelumnya harus setuju untuk menerima keputusannya.

Menurut Christopher A. More arbitrase adalah merupakan proses penyelesaian konflik secara sukarela di mana pihak-pihak yang terlibat konflik meminta bantuan pihak ketiga yang *imparsial* (tidak memihak) dan netral untuk membuat keputusan mengenai objek konflik. Yang dimaksud pihak ketiga di sini adalah arbiter yang berada di luar dari pihak-pihak yang berkonflik.

Berikut adalah kontrak arbitrase yang mengandung sejumlah dimensi; (1) *arbiter*. Pihak ketiga yang bersifat imparsial dan netral, serta berfungsi membantu pihak-pihak yang terlibat konflik dalam

²³ *Ibid.*, 200.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ Cristopher W. More mendefinisikan arbitrase sebagai berikut: *arbitration is a generic term for voluntary process in which people in conflict request the assistance of an impartial and netral third party to make a decision for them regarding contested issues. The outcome of the decision may be either advisory or binding. One person or a panel of third parties may conduct arbitration. The critical factor is that they are outside of the conflict relationship.* Pasal 1 ayat (1) Undang-undang (UU) Republik Indonesia (RI) Nomor 30 Tahun 1999 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa “Arbitrase adalah cara penyelesaian suatu sengketa perdata di luar peradilan umum yang didasarkan pada perjanjian arbitrase yang dibuat secara tertulis oleh para pihak yang bersengketa”. *Ibid.*, 213.

menyelesaikan konflik. Arbiter—satu orang atau suatu panel atau mempunyai posisi arbiter karena diangkat menurut undang-undang; (2) *hubungan arbiter dengan pihak yang terlibat konflik*. Para pihak yang terlibat konflik meminta kedusudian arbiter untuk menyelesaikan konfliknya. Permintaan arbitrase ini dikemukakan oleh kedua belah pihak yang terlibat konflik; (3) *proses arbitrase*. Para yang terlibat konflik menemui arbiter diminta untuk menyelesaikan konflik. Arbiter mendengarkan pendapat dari masing-masing mereka yang berkonflik. Dari masing-masing yang berkonflik mengemukakan pendapat dan mengajukan bukti atau dokumen yang mendukung. Arbiter secara aktif akan menggali informasi dari masing-masing mereka, selanjutnya untuk menemukan sebab-sebab konflik, perkembangan konflik dan posisi masing-masing yang terlibat konflik. Kemudian yang terakhir arbiter mengumpulkan sejumlah alternatif kemungkinan resolusi konflik dan memahaminya dengan pihak-pihak yang terlibat konflik; (4) *keputusan*. Dari alternatif-alternatif yang ada, arbiter memilih alternatif yang cocok untuk menyelesaikan konflik tersebut. Keputusan yang diambil arbiter itu sifatnya mengikat bagi masing-masing yang terlibat konflik, dan mereka dituntut untuk menerima terhadap keputusan yang diambil oleh arbiter.²⁶

8. Peradilan (*adjudication*), ialah upaya penyelesaian konflik yang dilakukan oleh pihak ketiga yang berwenang untuk campur tangan dalam menyelesaikan konflik tadi, terlepas apakah yang berkonflik menginginkan atau tidak akan hal itu.²⁷
9. Pelunakan, salah satu cara menindas konflik dengan cara yang lebih diplomatis, manajer memperkecil tingkat dan pentingnya perbedaan pendapat dan berusaha membujuk agar salah satu pihak mengalah.

²⁶*Ibid.*, 214.

²⁷Veithzal Rivai Zainal, *Kepemimpinan.*, 286-288.

10. Kompromi. Melalui kompromi, manajer berusaha menyelesaikan konflik dengan meyakinkan masing-masing pihak yang bertikai untuk mengorbankan beberapa sasaran supaya memperoleh yang lain.²⁸

Cara-cara tersebut di atas dapat digunakan untuk menyelesaikan konflik atas pihak-pihak yang terlibat konflik dalam organisasi. Dengan menggunakan cara-cara di atas, (sebisa mungkin) konflik yang terjadi dalam organisasi dapat diminimalisir bahkan dapat diselesaikan.

Dengan demikian, konflik yang terjadi dalam organisasi dapat berdampak positif dan juga negatif. Dampak positifnya dapat memberikan keuntungan bagi organisasi, sedangkan dampak yang negatif yaitu dapat menunda kemajuan organisasi.

Strategi Kepala Madrasah Dalam Memanaj Konflik di MA Raudlatul Iman Ganding

Madrasah Aliyah Raudlatul Iman berdiri pada tanggal, 12 Juli Tahun 1999, didirikan oleh Yayasan Raudlatul Iman atas restu KH. Muqaddas Rasyidi (Alm) dan KH. Fadlurrahman Zaini. Dalam Perjalanannya madrasah ini mengalami kemajuan yang sangat pesat dan memiliki masa depan yang cukup prospektif karena animo dan respon masyarakat yang sangat tinggi.

Lokasi MA Raudlatul Iman berada di sebelah selatan jalan PUD Gadu Barat, dan mempunyai 6 ruang belajar permanen. Selain 6 ruang belajar di atas, MA Raudlatul Iman juga didukung oleh adanya gedung perpustakaan, 1 gedung laboratorium dan 1 ruang kantor osis. Kurikulum MA Raudlatul Iman mengikuti kurikulum pusat, dalam hal ini Kementerian Agama. Muatan kurikulum lokal dan kurikulum yang bersifat eksternal misalnya kegiatan pramuka, olahraga, dan kesenian pun menghiasi kurikulum MA Raudlatul Iman. Di lembaga inilah penelitian ini dilakukan.

Madrasah sebagaimana organisasi yang lain, juga memiliki struktur organisasi, sistem, manajemen yang jelas, dan jika masuk pada kegiatan-

²⁸ James A.F. Stoner, *Manajemen*, 565.

kegiatan inti dari sebuah lembaga pendidikan adalah pengajaran dan pembelajaran. Yang namanya organisasi, pasti antara sesama warga madrasah melakukan komunikasi, berinteraksi satu sama lain, antara yang satu dengan lainnya juga saling berkomunikasi dimana hal ini memungkinkan terjadinya konflik antar mereka. Ditambah lagi, antara masing-masing orang dalam internal madrasah memiliki kepentingan pribadi yang berbeda-beda, perbedaan nilai, moral, dan ideologi, hal tersebut juga menambah potensi hadirnya konflik diinternal madrasah.²⁹

Banyak faktor yang mengakibatkan munculnya konflik di MA Raudlatul Iman ini, sebagaimana keterangan di atas, salah satunya adalah dipengaruhi oleh kepentingan dari masing-masing guru yang berbeda-beda, misalnya ada oknum guru yang iri karena dirinya kurang atau tidak diperhatikan oleh kepala sekolah sementara teman gurunya mendapat perhatian lebih dari kepala sekolah, ada juga salah satu guru yang iri karena namanya tidak didaftarkan sebagai peserta calon sertifikasi guru, ada karena materi pelajaran yang diberikan kepala sekolah pada masing-masing guru yang tidak adil (menurut guru), ada juga kasus karena gaji guru non sertifikasi yang kurang, ada juga karena kepala sekolah tidak senang dengan cara mengajar salah satu guru karena dianggap tidak sesuai dengan rencana pembelajaran yang semestinya, dan lain-lain.³⁰Faktor-faktor tersebut di atas, oleh penulis dikategorikan konflik antara kepala sekolah dengan para guru dan guru dengan guru. Di bawah ini ada juga konflik antara guru dengan murid. Konflik antara mereka terjadi biasanya dalam proses kegiatan belajar mengajar, misalnya karena murid tidak mendengarkan atau salah satu murid membuat onar di kelas.³¹

Konflik di MA ini sangat banyak, begitu pengakuan Bapak Hamdi (juga guru di sini), tidak hanya karena perbedaan kepentingan, tetapi juga karena perbedaan nilai (seperti ada guru yang sering berkata-kata jorok, pakaian tidak sopan dan lainnya). Intinya, konflik bisa kapan saja timbul di

²⁹Wawancara dengan Moh.Sa'di, tanggal 5 Agustus 2018.

³⁰Wawancara dengan Moh.Sa'di, tanggal 5 Agustus 2018.

³¹Wawancara dengan Imam, tanggal 5 Agustus 2018.

MA Raudlatul Iman dan tidak diduga-duga kehadirannya, jika ini tidak direspon oleh warga madrasah, utamanya kepala sekolah akan menjadi bom waktu yang dapat menghancurkan eksistensi madrasah.³²

Jika diidentifikasi, konflik di MA Raudlatul Iman bersumber pada beberapa hal, yaitu antara lain biososial, kepribadian dan interaksi (seperti kepribadian-kepribadian negatif, seperti suka menghasut, gangguan psikologi, kemiskinan, keterampilan interpersonal, kejengkelan, persaingan, dan perbedaan interaksi), structural (perbedaan struktural antar para karyawan atau antar guru memiliki potensi besar akan terjadinya konflik, karena perbedaan struktural atau dengan kata lain perbedaan kedudukan seseorang dalam organisasi dapat menimbulkan kecemburuan sosial antara satu pihak dengan pihak lainnya), budaya dan ideologi.

Dengan mengacu pada pendekatan pandangan hubungan manusia dan interaksionistik, kehadiran konflik merupakan gejala alamiah dan kehadirannya di lingkungan dan sekeliling Madrasah Aliyah Raudlatul Iman harus diterima. Karena sebenarnya konflik itu merupakan proses dinamis yang dapat dilihat, diuraikan, dan dianalisis.³³ Jika kita analisis, konflik itu dapat berkonotasi positif, dapat juga negatif, tergantung cara bagaimana menyikapinya, bagaimana cara memilih dan memilahnya. Jika seorang pemimpin/kepala madrasah dapat melakukan cara tersebut maka pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi/madrasah, tujuan organisasi-pun dapat tercapai.³⁴

Pandangan interaksionis (*interaccionict*) memberikan sebuah pemahaman bahwa konflik dapat fungsional dan berperan salah (*dysfunctional*). Hal ini berarti konflik dapat berpengaruh positif atau membawa pada perkembangan organisasi/madrasah, atau sebaliknya, dapat mencegah dan menunda kegiatan, kondusifitas, dan perkembangan organisasi/madrasah, ini sangat tergantung pada pemimpin dalam menyikapinya. Dalam konteks MA Raudlatul Iman, kaitannya dengan

³²Wawancara dengan Hamdi, tanggal 5 Agustus 2018.

³³ Veithzal Rivai Zainal, *Kepemimpinan*, 279.

³⁴*Ibid.*, 280.

macam-macam kondisi-kondisi konflik di atas, konflik yang bersifat fungsional ini dapat diambil contoh sebagai berikut: 1) pemimpin/kepala madrasah menemukan jalan untuk menggunakan dana secara baik dan lebih efektif; 2) mereka para warga madrasah menemukan cara dalam efisiensi ongkos-ongkos;³⁵ 3) pemimpin/manajer madrasah mungkin dapat menemukan cara perbaikan prestasi organisasi; 4) dapat menemukan nilai dan tujuan baru yang dapat mendorong kemajuan madrasah; 5) kinerja seluruh unit dapat ditingkatkan, sehingga mendapatkan tambahan dana untuk semua; 6) penggantian manajer yang lebih cakap, bersemangat, berwawasan baru, dan lebih profesional.³⁶ Tawaran di atas, ada yang telah direalisasikan oleh kepala madrasah di lembaga ini namun belum maksimal, ada juga yang tidak sama sekali.³⁷

Konflik di MA Raudlatul Iman jika dilihat dari bentuknya adalah terdiri dari dua bentuk, yaitu antara lain konflik destruktif dan konstruktif. Konflik-konflik di lembaga ini ada yang destruktif, artinya konflik-konflik tersebut merugikan madrasah, namun keadaan itu tidaklah lama karena pada akhirnya direspon oleh kepala madrasah, meskipun dalam penyelesaian atas konflik tidak atau kurang maksimal. Sedangkan konflik konstruktif karena berbagai konflik yang menimpa lembaga ini disikapi dengan pendekatan *human relations* dan interaksionistik. Artinya, konflik yang ada tidak dianggap masalah tetapi dianggap hal yang biasa dan lumrah terjadi pada tiap lembaga. Fokusnya kepala madrasah bukan pada konfliknya, namun pada solusi alternatifnya, kepala menyikapinya dengan tepat dan benar agar konflik yang ada menjadi hal yang dapat mendorong pengembangan madrasah.

Tentang konflik yang awalnya destruktif kemudian menjadi konstruktif atau yang langsung menjadi konflik konstruktif, karena kepala MA Raudlatul Iman Bapak Imam dalam menyelesaikan konflik-konflik menggunakan cara. Adapun cara-cara yang biasa digunakan Bapak Imam

³⁵James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Manajemen*, 553.

³⁶Sulistiyorini, *Peran Pemimpin*, 147.

³⁷Wawancara dengan Bapak Faisol, pada tanggal 6 Agustus 2018.

adalah sebagai berikut; (1) memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan, yang menurut persepsi masing-masing harus dipenuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia; (2) kepala menggunakan wewenangnya untuk menyelesaikan konflik; (3) dengan cara bersabar; (4) negosiasi; (5) mediasi; (6) kompromi; dan (7) mengedepankan musyawarah.³⁸

Namun, harus diakui kepala sekolah MA Raudlatul Iman dalam mengelola konflik-konflik di lembaganya belum maksimal. Indikator itu terlihat dari fakta lembaga pendidikan Islam ini, MA Raudlatul Iman yang belum mencapai visi-misi dan tujuan lembaga. Faktor kenapa belum mencapai target salah satunya disebabkan oleh pengelolaan konflik yang belum maksimal.³⁹ Selain faktor di atas, kurangnya fasilitas atau sarana prasarana juga menjadi faktor mengapa lembaga MA Raudlatul Iman ini tidak dan belum mencapai visi-misi dan tujuan lembaga pendidikan.

Kesimpulan

Konflik dapat didefinisikan sebagai hal pertentangan dan pertikaian. Konflik memiliki dua bentuk yaitu konflik destruktif dan konstruktif. Yang pertama adalah bentuk konflik yang merugikan sedangkan yang kedua adalah konflik yang memberikan keuntungan bagi organisasi, dalam konteks ini bagi MA Raudlatul Iman.

Konflik-konflik yang berkembang di MA ini disebabkan adanya perbedaan kepentingan, nilai, moral, dan budaya. Adapun bentuk konflik di lembaga ini adalah konflik destruktif dan konstruktif. Konflik tersebut dimanaj atau dikelola oleh kepala madrasah sehingga keberadaannya tidak terlalu membahayakan lembaga, bahkan terkadang konflik tersebut menguntungkan atau berimplikasi positif bagi lembaga. Hal tersebut berarti sangat tergantung pada cara atau sikap kepala madrasah yang diambil.

³⁸Wawancara dengan Imam, tanggal 5 Agustus 2018.

³⁹Wawancara dengan Moh.Sa'di, tanggal 5 Agustus 2018.

Daftar Pustaka

- Henki Idris Issakh dan Zahrida Wiryawan, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: In Media, 2014).
- <http://emka.web.id/Konflik-dan-Stres-dalam-Organisasi/> diakses pada tanggal 18 April 2018 pada jam 15 wib.
- James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Manajemen*, (Jakarta: CV. Intermedia, 1986).
- Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisa*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008).
- Sulistyorini, *Peran Pemimpin dalam Mengatasi Konflik dan Stres di Lembaga Pendidikan Islam*, Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam. Volume 05, Nomor 01, Juni 2017.
- T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2001).
- Veithzal Rivai Zainal dan Kawan-Kawan, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Depok: PT. Rajagrafindo Persada, 2017).
- Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010).